目　录

1 人力资源的角色职责

2 战略管理：BLM原理与应用

3 组织诊断

4 教练式辅导

5 新上岗干部90天转身辅导

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

01 人力资源的角色职责变革

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

V-CROSS

战略伙伴：Strategic Partner

HR解决方案集成者：HR Solution Integrator

HR流程运作者：HR Process Operator

关系管理者：Relationship Manager

变革推动者：Change Agent

核心价值观传承的驱动者：Core Value

角色	角色描述	关键业务活动
战略伙伴（Strategic Partner）	参与战略规划，理解业务战略，将业务战略与HR战略连接，并组织落地	1、战略理解：作为战略规划的核心成员，参与SP规划；将SP作为“望远镜”，理解中长期业务战略 2、Outside-in：关注客户需求（如客户满意度调查报告），分析竞争对手和业界标杆，洞察外部人才市场，发现组织、人才和氛围方面的机会和差异，提供有价值的人力资源分析作为SP的输入 3、战略连接：组织制定人力资源战略（组织、人才、氛围），确保从业务战略到人力资源战略的紧密连接 4、执行落地：根据业务规划（SP/BP）和人力资源战略，制定人力资源年度工作规划，并纳入AT议题，通过AT跟踪落地

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

角色	角色描述	关键业务活动
HR解决方案集成者（HR Solution integrator）	理解业务诉求和痛点，集成COE专长，组织制定HR解决方案，将业务需求与HR解决方案连接，并实施落地	1、理解业务需求：准确理解业务诉求和痛点，主动利用组织诊断等工具识别需求和问题，将业务需求转化为HR需求 2、制定解决方案：集成COE的专业化方法和工具，组织制定既符合公司核心价值观，又匹配业务需求的简洁适用的HR解决方案，并与管理团队达成一致 3、组织执行落地：组织业务主管、COE、SSC等相关角色，制定实施计划，执行落地；及时衡量解决方案的实施效果，根据需要进行优化调整 4、总结和回顾（Reflect & Review）：总结固化经验；为COE在制定政策、流程和方案时提供业务输入，将经验固化到流程中

角色	角色描述	关键业务活动
HR流程运作者（HR Process Operator）	合理规划HR重点工作，有效运作AT，提升人力资源工作质量与效率	1、制定HR工作日历：根据公司和上级部门的HR工作日历，结合业务需求，制定部门HR工作日历，保证HR工作规范化和可视化 2、制定方案与实施：结合公司的政策导向和业务需求，制定各项人力资源工作的实施方案；并根据执行情况持续优化，确保对业务的适用性 3、运作AT：建立有效的运作机制，规划议题沙盘，提高决策质量，保证人员管理工作的客观和公正 4、赋能主管：借助教练式辅导、90天转身等工具帮助主管（尤其是新任主管）理解和掌握HR政策、流程，提升其人员管理意识和能力

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

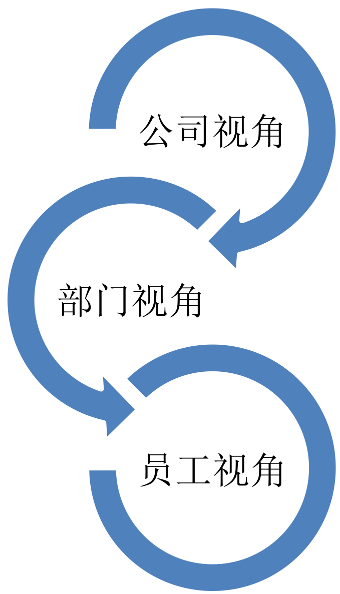
角色	角色描述	关键业务活动
关系管理者（Relationship Manager）	有效管理员工关系，提升员工敬业程度；合法用工，营造和谐的商业环境	1、敬业度管理：借助组织气氛评估工具，定期评估员工敬业度水平，识别改进机会，采取改进行动 2、矛盾调停：建立主管与员工的例行沟通渠道，让员工理解公司、让主管了解员工；认真处理好员工的建议和投诉，持续改进管理工作 3、员工健康与安全：将员工的健康与安全纳入HR的工作流程中，以预防为主，通过压力测试、“3+1”等活动，引导员工积极正向思维，通过业务主管、HRBP、秘书等途径，提前识别风险人群，持续跟踪 4、突发和危机事件：快速响应，组织制定应急方案，妥善处理 5、合规运营：确保人力资源政策符合当地法律法规，防范用工风险 6、雇主品牌建设：当地雇主品牌建设

角色	角色描述	关键业务活动
变革推动者（Change Agent）	理解变革需求，做好风险识别和利益相关人沟通，促使变革的成功实施	1、变革方案制定 ① 风险识别：理解变革需求，提前预见和识别变革过程中在组织、人才、氛围方面存在的阻力和风险，提供响应变革方案供团队决策 ② 利益相关人沟通：帮助业务主管做好变革准备，确定变革方案，制定利益相关人沟通计划，积极主动影响变革相关利益者，做好变革沟通 2、变革实施：负责组织、人才、氛围方面的变革实施，及时发现并解决问题，促进变革成功 3、评估与固化：评估变革效果，将好的实践融入业务流程和人力资源流程，固化变革效果

角色	角色描述	关键业务活动
核心价值观传承的驱动者（Core Value）	通过干部管理、绩效管理、激励管理和持续沟通等措施，强化和传承公司价值观	1、干部身体力行：通过对干部选拔、辅导和管理，让干部践行核心价值观，并通过干部大会等方式定期回顾和研讨；各级主管在业务管理和人员管理工作中，持续向员工传递核心价值观 2、员工理解实践：组织部门员工学习理解核心价值观，讨论输出结合本职岗位的具体行为表现，并通过绩效管理、激励分配、树立标杆等强化 3、建立沟通渠道：定期安排各级主管和员工学习公司政策和讲话，利用全员大会、案例宣传等形式持续传承核心价值观；对于核心价值观传承中的问题，及时反馈到管理团队，制定措施改进 4、跨文化传承：尊重和理解文化差异，针对不同的文化背景，不同层级员工（如新员工、本地高端），制定针对性的传递方案，以其能够接受和理解的方式进行一致性传承

案例分享：株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

- 某事业部需要整体搬迁到成都，HRP应该做什么？



业务稳定

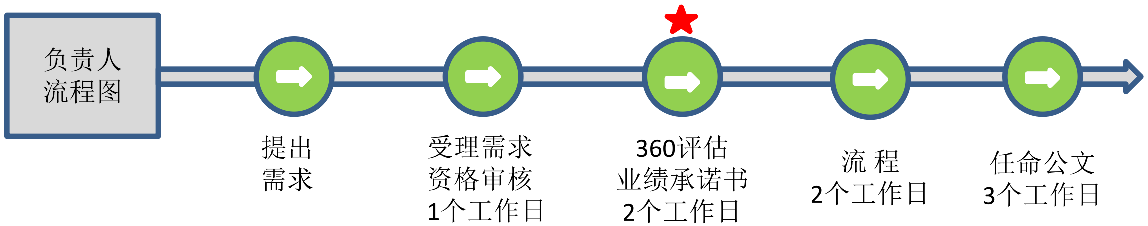
环境变化

介绍搬迁背景及目的

沟通了解困难及需求

制作《成都》宣传片

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

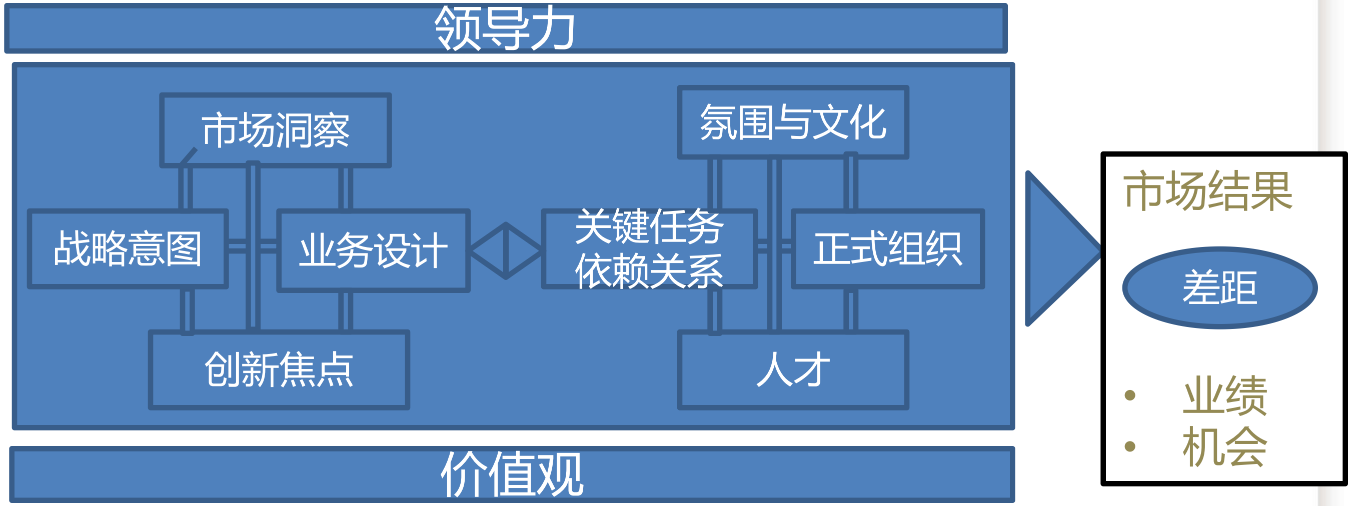


02 战略管理：BLM原理与应用

战略与BLM概述

什么是BLM?

- 概述
- 战略
- 执行
- 领导力
- 价值观
- 讨论

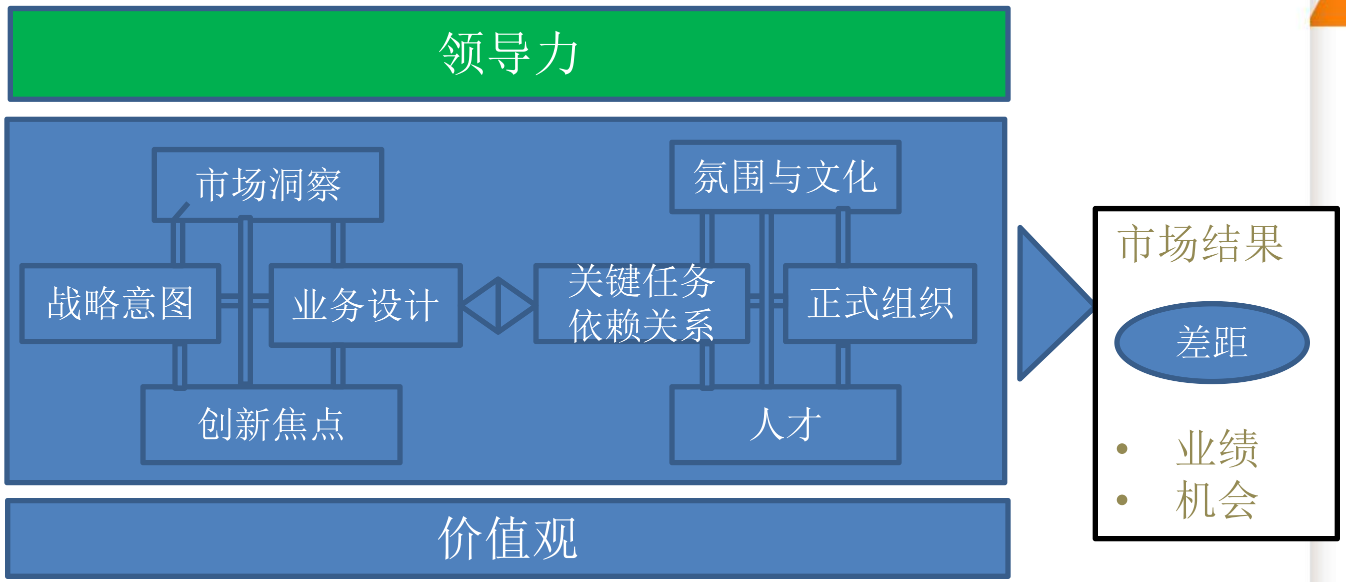


- **Business Leadership Model是一个中高层用于战略制定与执行联接的工具与框架**
- ➢ **它从市场洞察、战略意图、业务设计、关键任务、正式组织、人才、氛围与文化以及领导力与价值观等各个方面帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中进行系统的思考，务实的分析，有效的资源调配及执行跟踪**

战略与BLM概述

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

领导力是根本

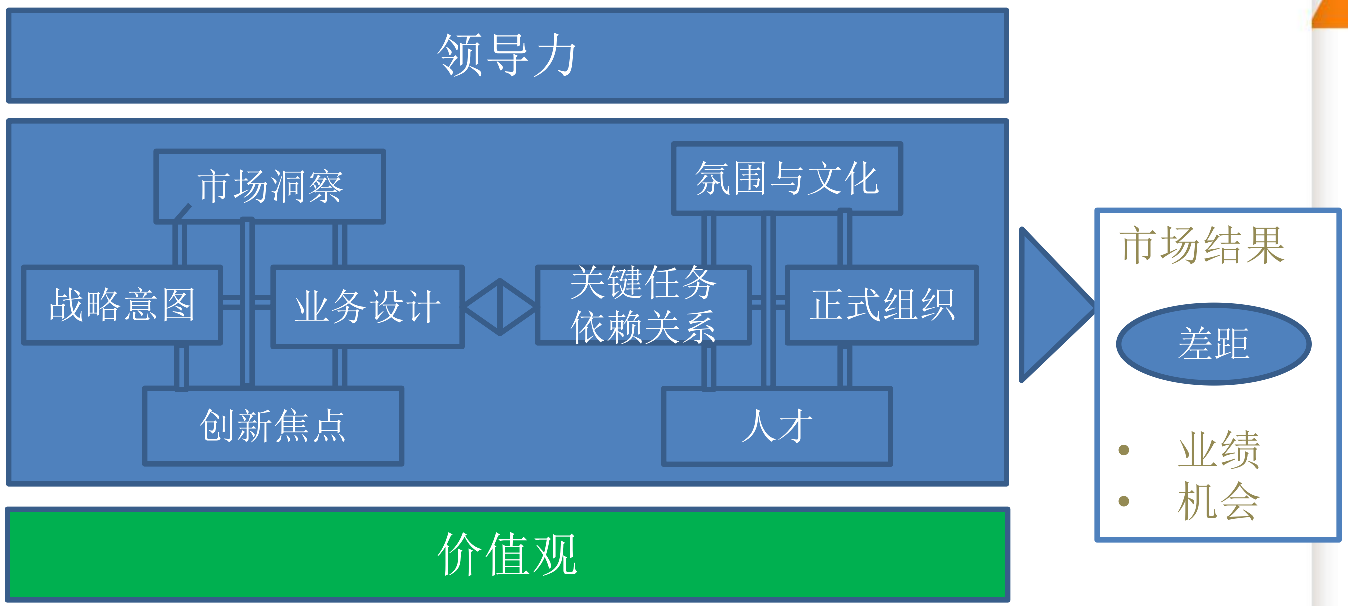


- 战略思维能力是高层管理着必备的一种能力
- 高层管理者的领导力培养是通过领导他们的高层团队进行战略问题和机会的洞察与设计以及项目的执行来实现
- **高层管理者对业务结果负责，因此高管层必须亲自领导战略设计与执行**。通过对外部市场的持续洞察、识别新的机会、开发业务设计、确保这些设计是切实可行的

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略与BLM概述

价值观
是基础

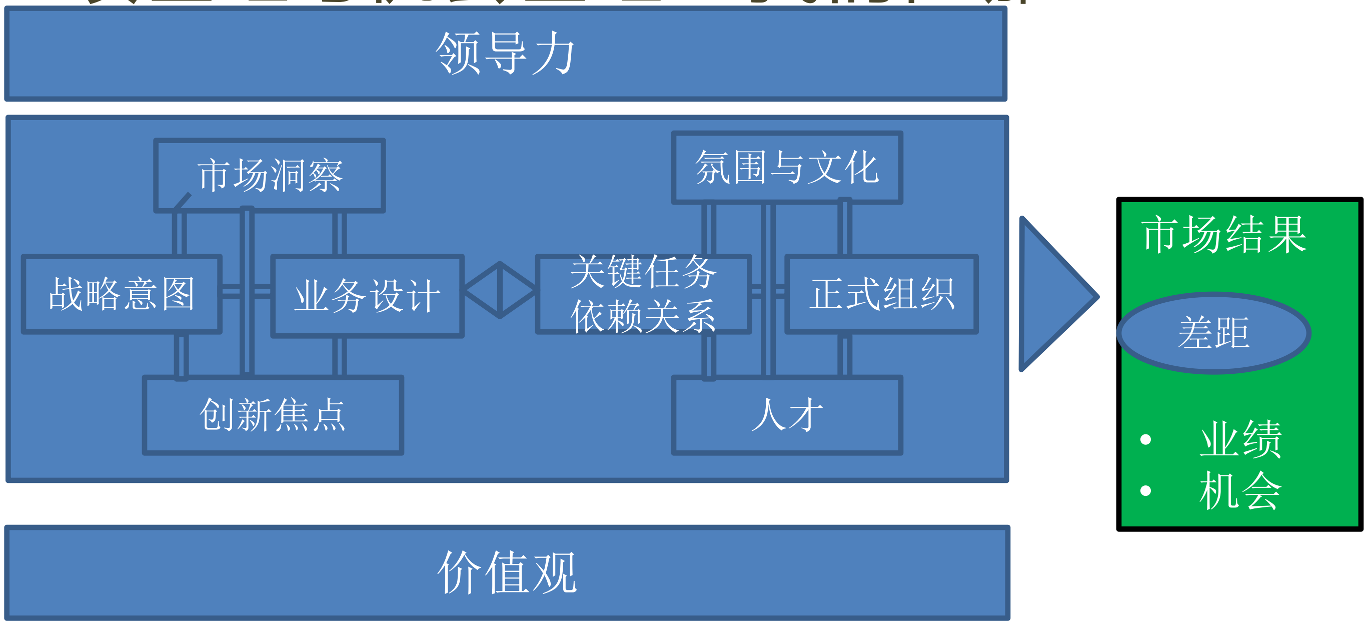


- 价值观：成就客户、艰苦奋斗、自我批评、开放进取、至诚守信、团队合作
- **作为业务和战略首要责任人的总经理，要确保华为价值观反映在公司的战略上，各级领导者要确保华为价值观是日常执行中的一部分**
- 华为价值观是我们决策与行动的基本准则

战略制定

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

业绩差距与机会差距 – 我们在哪里？



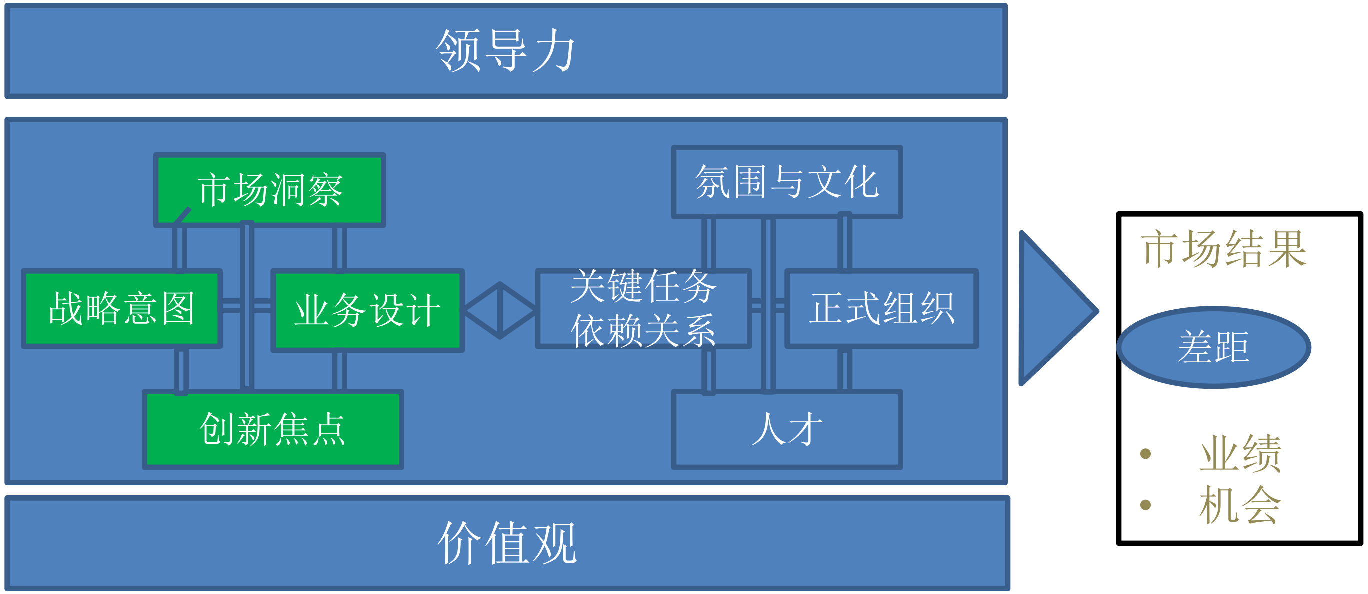
战略是由不满意/不满足激发的

- **业绩差距** 是现有经营结果和期望值之间差距的一种量化的陈述
- **机会差距** 是现有经营结果和新的业务设计所能带来的经营结果之间差距的一种量化评估
- 业绩差距常常可以通过高效的执行填补，并且不需要改变业务设计
- 填补一个机会差距却需要有新的业务设计

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略制定

战略设计



战略意图 组织机构的方向和最终目标，与公司的战略重点相一致

市场洞察 了解客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况以找到机遇和风险，目标是：解释市场上正在发生什么以及这些改变对公司来说意味着什么

创新焦点 进行与市场同步的探索与试验。从广泛的资源中过滤想法，通过试点和深入市场的实验探索新想法，谨慎地进行投资和处理资源，以应对行业的变化

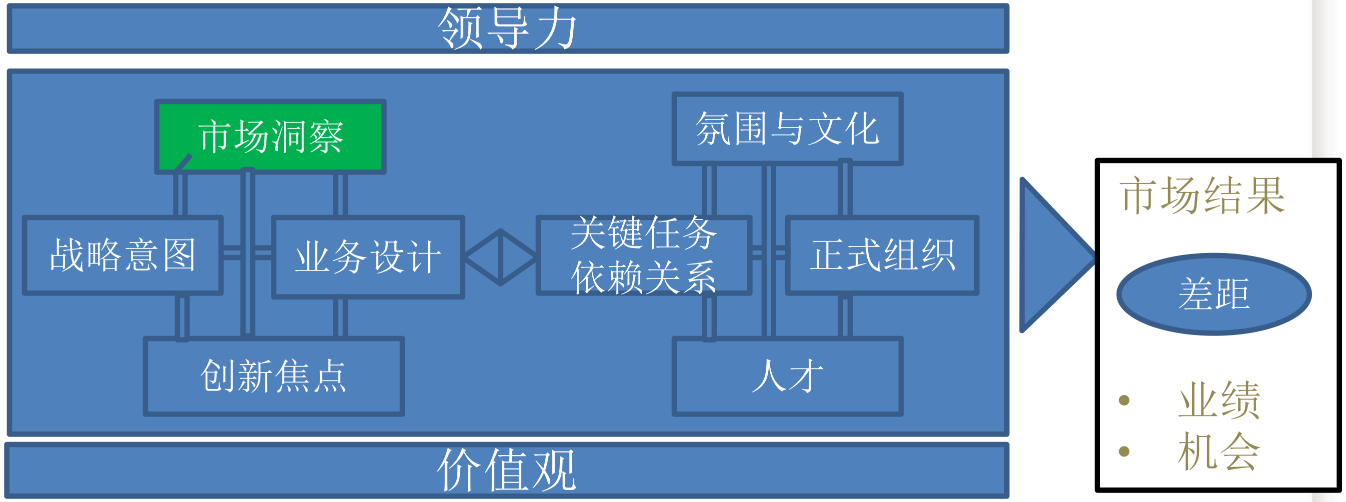
业务设计 对外部的深入理解，为利用内部能力和持续增加价值探索的业务设计提供了基础。（业务设计涉及六要素：**客户选择、价值主张、价值获取、轰动范围、战略控制和风险管理）**

战略制定

市场洞察

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

1、宏观分析
2、行业市场
3、竞争分析
4、客户分析



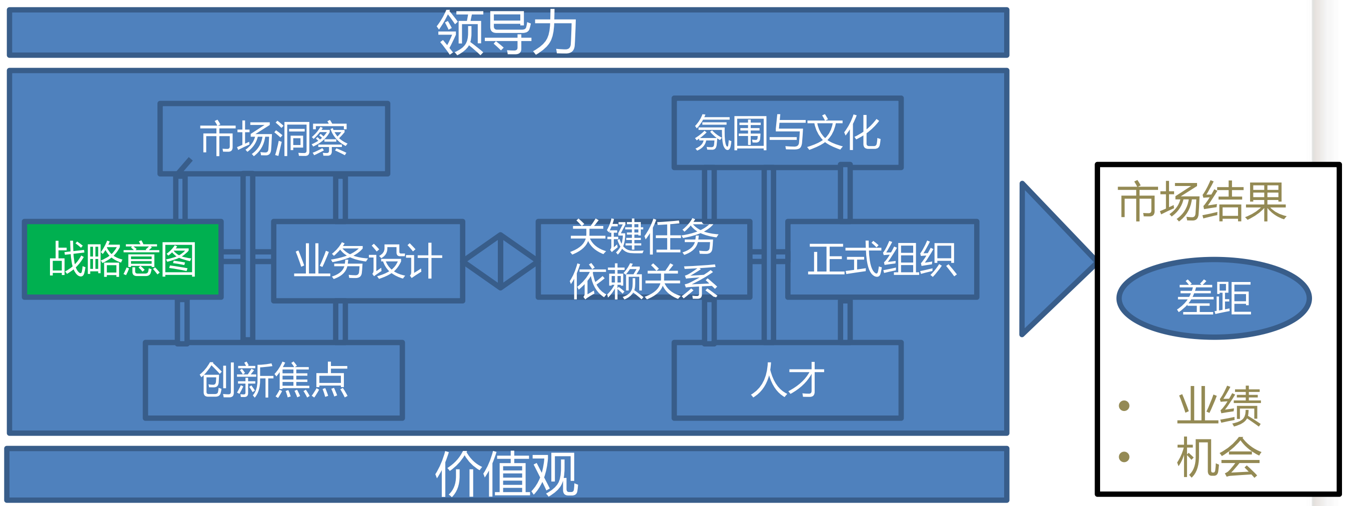
了解客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况以找到机遇和风险
目标是：解释市场上正在发生什么以及这些改变对公司来说意味着什么

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略制定

战略意图——我们要去哪里?

1、愿景
2、战略目标
3、业务目标



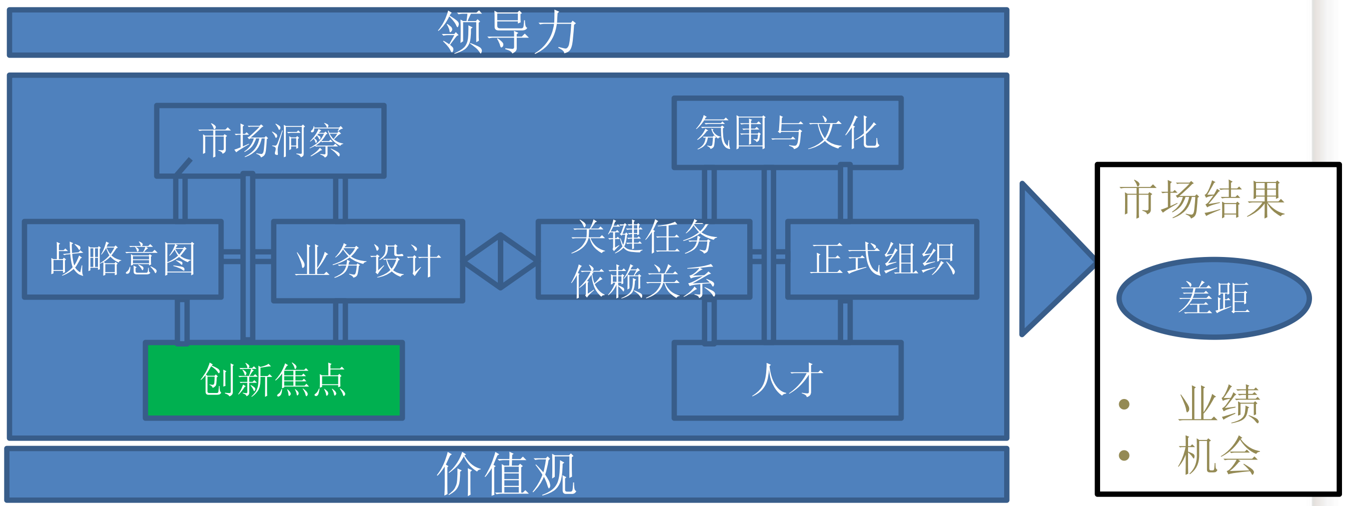
- 组织机构的方向和最终目标
- 与公司的战略重点相一致
- 体现竞争优势

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略制定

创新焦点

1、未来业务组合
2、创新模式
3、资源利用

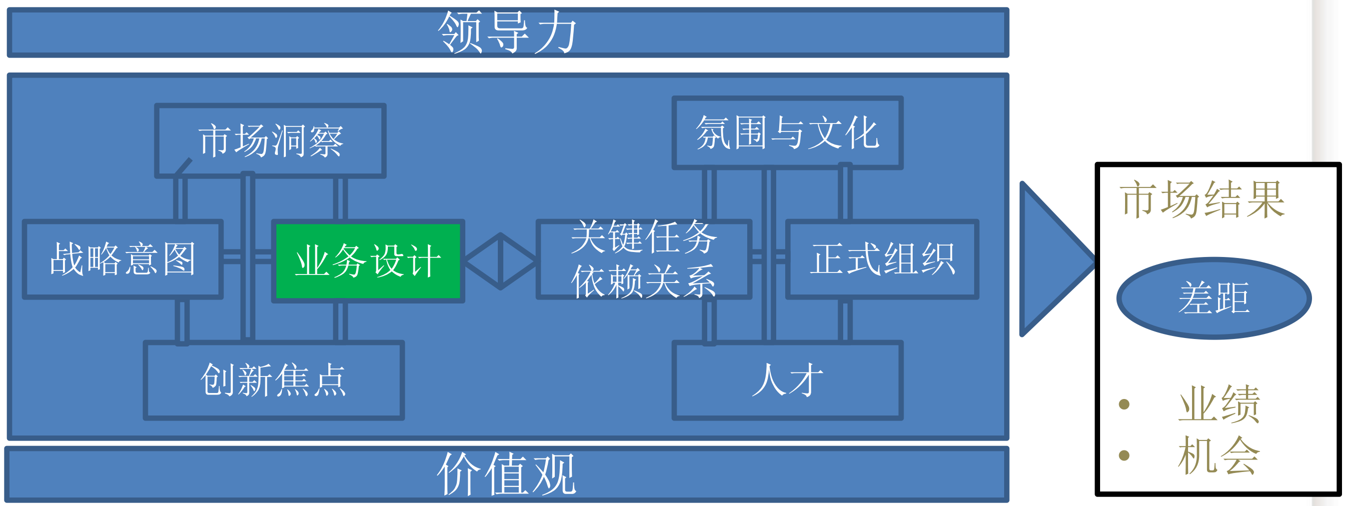


- 进行与市场同步的探索与实验
- 从广泛的资源中过滤想法，通过试点和深入市场的实验探索新想法，谨慎地进行投资和处理资源，以应对行业的变化

战略制定

业务设计

1、客户选择
2、价值主张
3、价值获得
4、活动范围
5、战略控制
6、风险管理



- 应以对外部的深入理解为基础
- 着眼于更好的利用内部能力和持续改进与变革
- 探索可替代的业务设计

战略制定

州黑绵羊贸易有限公司

业务设计

客户选择	谁是你的客户？ 1、选择客户的标准：（价值驱动、竞争驱动兼顾实效性） 2、识别价值客户、潜在客户
价值主张	客户为什么选择我？怎样实现竞争优势（差异）？ 1、客户需求 2、如何盈利（利润模式）
价值获取	怎样获利？有其他赢利模式吗？ 1、如何赚钱 2、如何赢利（利润模式）
活动范围	1、经营活动中的角色和范围（时间、空间） 2、价值链的位置及合作伙伴的关系
战略控制	怎样建立持续的利润增长在价值链中的角色 1、客户需求转移趋势 2、战略控制点
风险管理	有哪些潜在的风险？怎样管理的？ 1、不确定性 2、潜在风险：市场、对手、技术 3、全面视角：外部、内部

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略制定

战略制定的落脚点是业务设计

战略

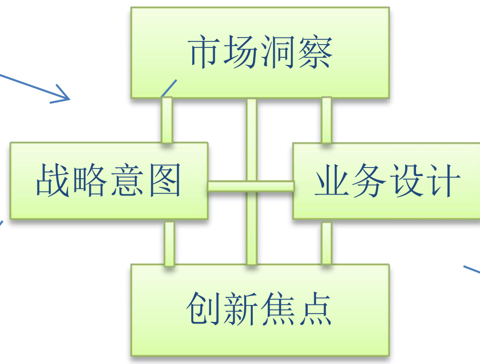
客户价值 技术转变

竞争战略 行业市场和宏观经济

业绩或机会差距

对现有的和期望的业绩之间差距的感知触发战略创新

与公司的战略重点一致并作出贡献



对比现有的与期望的

客户选择 价值主张 价值获取

活动范围 战略控制 风险管理

可能的业务设计

战略性业务组合管理

市场试验

能力要求

新的业务设计所要求的 能力是什么？包括组织、技能、考核标准、文化和对价值网络中合作伙伴的依赖程度。

战略执行 株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

业务设计是迈向执行的关键

创造一个新的业务设计

对市场的洞察力
这个业务设计所依赖的客户角度和经济上的假设是什么？
这些假设还成立吗？什么可能使它们改变？
客户最优先考虑的是什么？它们又是怎样在改变？
正在发生的技术转变是什么？它们对公司业务的影响是什么？
是什么将你和你的竞争对手的业务设计区分开来？

战略意图
这个业务设计是否提升了公司的战略重点

现有业务设计	期望的业务设计
-客户选择	-客户选择
-价值获取	-价值主张
-活动范围	-活动范围
-战略控制	-战略控制
-风险管理	-风险管理

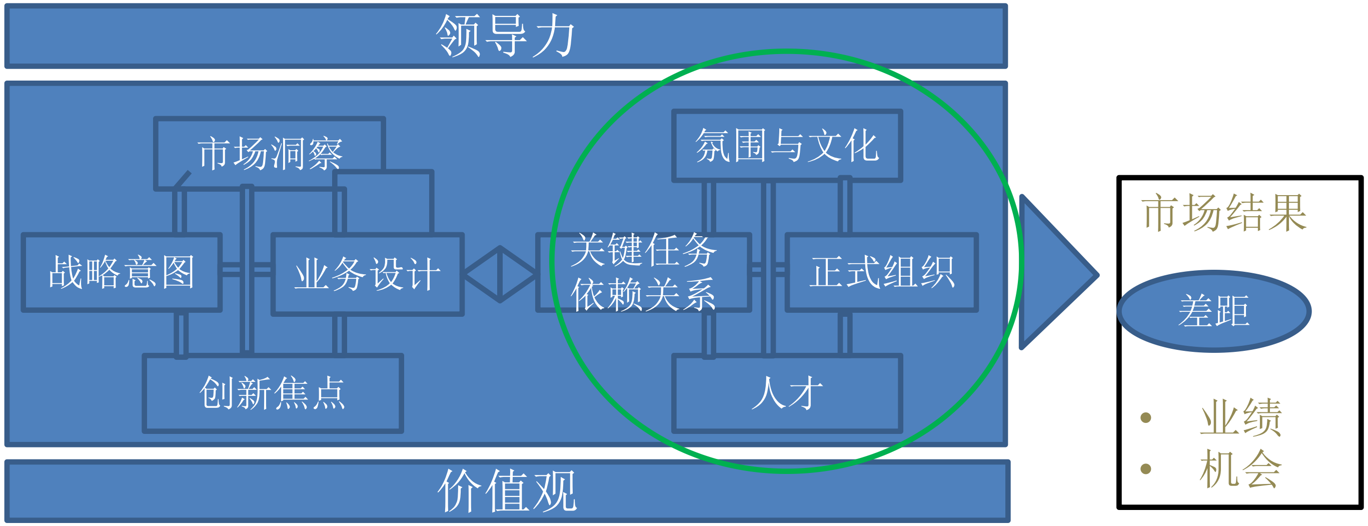
对能力的要求
我们是否建立在现有能力上？
能否获得所要的新能力？
我们有能力管理潜在的风险吗？

创新焦点
新的业务设计能否抓住新的价值来源？这种价值来源是可持续性的吗？
客户战略重点的变化对你的蛇舞设计会有怎样的影响？有什么可替代的审计可以满足下一轮的客户重点？
创新对于客户以及公司的成功是否至关重要？

战略执行

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

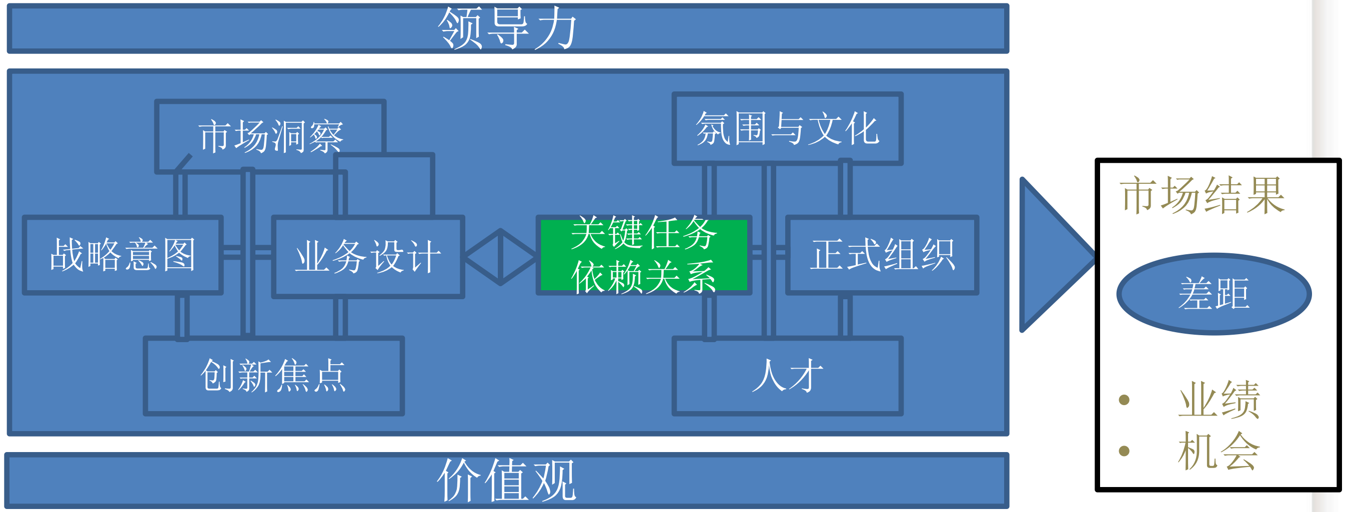
业务领导力领先模式——执行



关键任务依赖关系	满足业务设计和它的价值主张的要求所必须的行动。哪些任务是由我们来完成的，哪些任务可以由价值网中我们的合作伙伴完成的？
正式组织	为确保关键任务和流程能有效地执行，需建立相应的组织结构、管理和考核标准，包括人员单位的大小和角色、管理与考评、奖励与激励系统、职业规划、人员和活动的物理位置，以便于经理知道、控制和经理个人和集体去完成团队的重要任务
人才	人力资源的特点、能力以及竞争力。要使战略能够被有效执行，员工必须有能力、动力和行动来试试关键任务
氛围与文化	创造好的工作环境以激励员工完成关键任务，积极的氛围能激发人们创造出出色成绩，使他们更加努力，同时在危急时刻鼓舞他们

战略执行

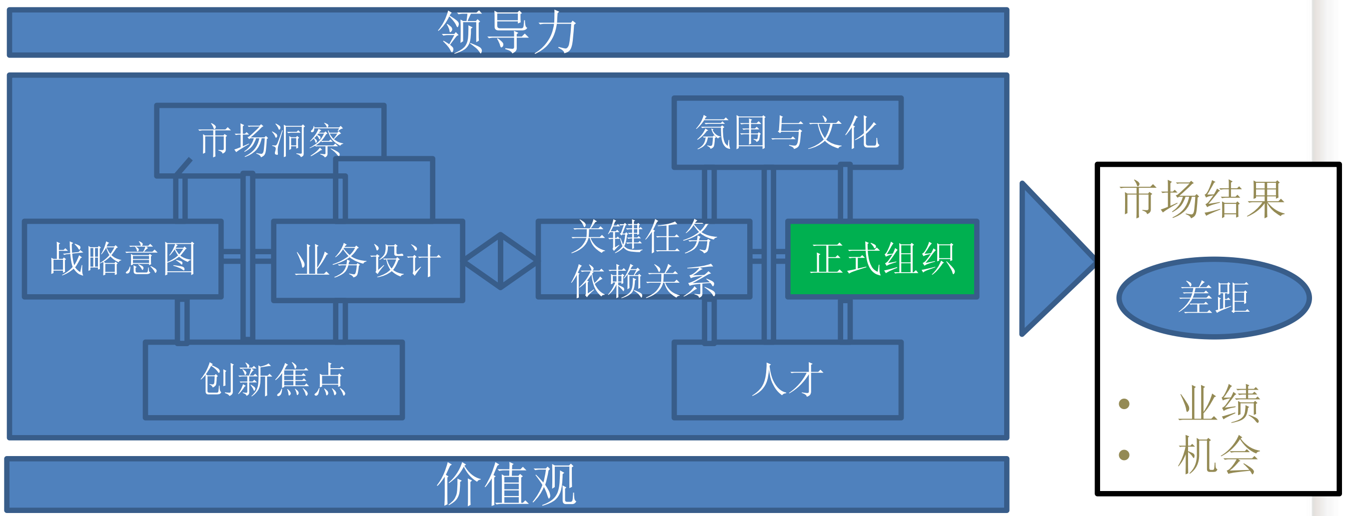
执行—关键任务



- 支持业务设计、尤其是价值主张的实现
- 可将关键运作流程的设计与落实包括在内
- 是连接战略与执行的轴心点
- 是执行的其它部分的基础

战略执行

执行—正式组织



1、支持关键业务的执行，包括

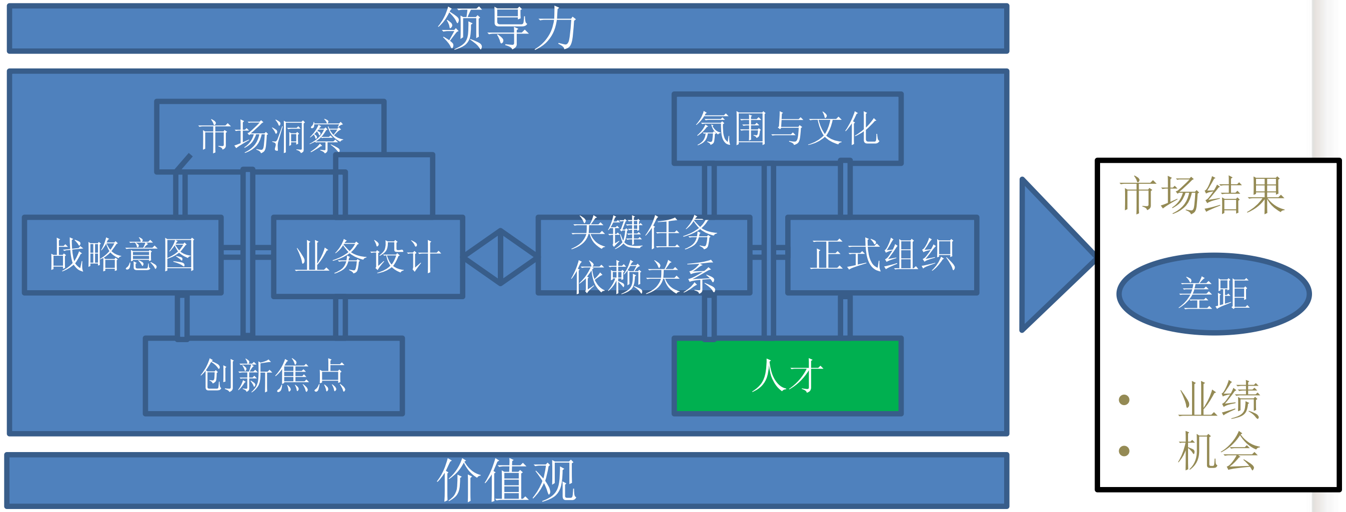
- 组织形态：结构和效率、决策机制、协作机制、知识管理和分享
- 组织规模：编制、层级、区域布局等是否能支持组织能力
- 组织绩效：如何评价和激励组织与个人不断改进

2、目的是便于经理指导、控制和激励个人和集体去完成团队的重要任务

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略执行

执行—人才

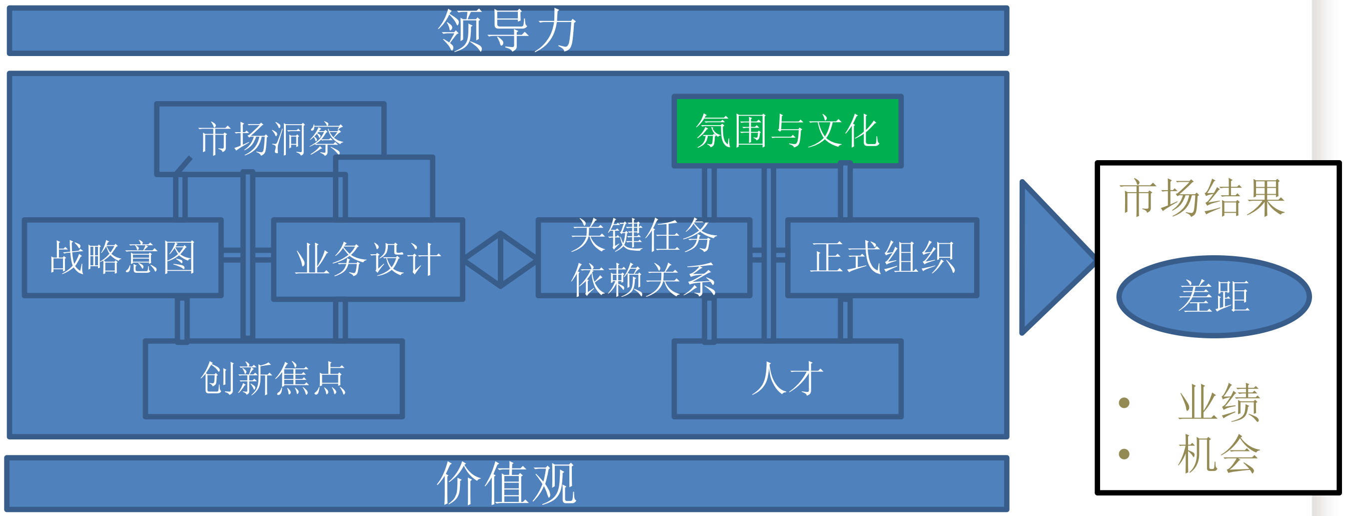


1. 关键岗位识别
2. 关键岗位人才满足程度
3. 人才的获取与持续发挥作用

战略执行

执行—氛围与文化

- 核心价值观传承
- 工作氛围营造
- 干部品德管理



1. 文化——行为规范
2. 氛围——对工作环境的感知

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

战略执行

根据业务设计的要求重新全面思考调整影响执行的各个要素，才能使战略不是纸上谈兵，而是切实保证组织的长短期收益与持续稳定的发展

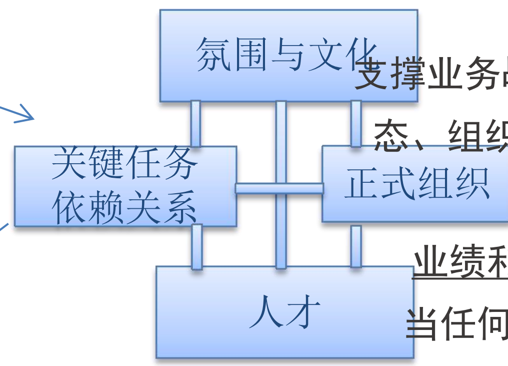
执行

业务设计的要求

新的业务设计将要求对组织现有能力和价值网络中合作伙伴的依赖程度重新进行评估

从客户角度看，增加价值所需的 具体任务是哪些？与价值网络中合作伙伴的相互依赖关系怎样？风险是否被恰当地评估和管理？

如何有效传承现有的核心价值观？基于共同的核心价值观，如何在不同产业、区域建立适应产业或当地特点的工作氛围？



支撑业务战略执行需要什么样的组织形态、组织规模和组织绩效评价体系？

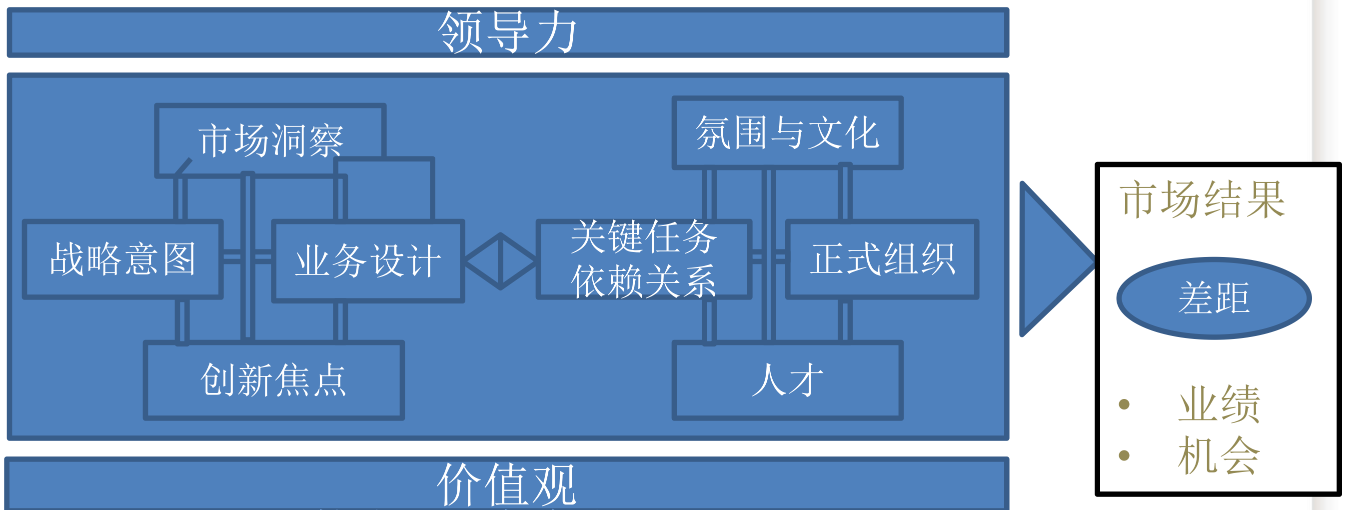
业绩和机会差距

当任何一个因素较弱或这些因素间缺乏一致性时，差距就有可能出现。

支撑业务战略执行需要哪些关键岗位（群）？如何通过有效的人才管理来满足关键岗位的需求？

思考：在BLM全过程中，HRBP的责任与活动？

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司



差距研讨阶段：

参与GAP分析和市场洞察，给出HRBP视角的发现

战略研讨阶段：

深入参与业务战略规划过程，帮助业务主管思考，理解和澄清业务战略对组织、人才、氛围的需求

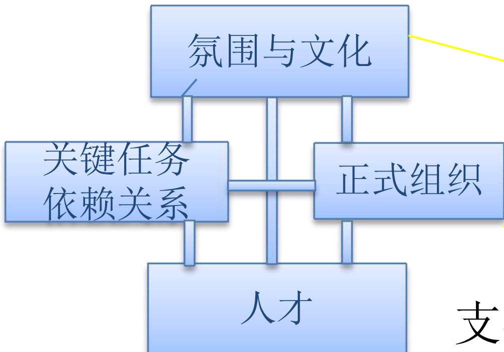
执行研讨阶段：

引导业务管理团队，针对业务战略需求，聚焦考虑组织、人才、氛围的执行举措

思考：如何建立与战略执行相匹配的组织能力？

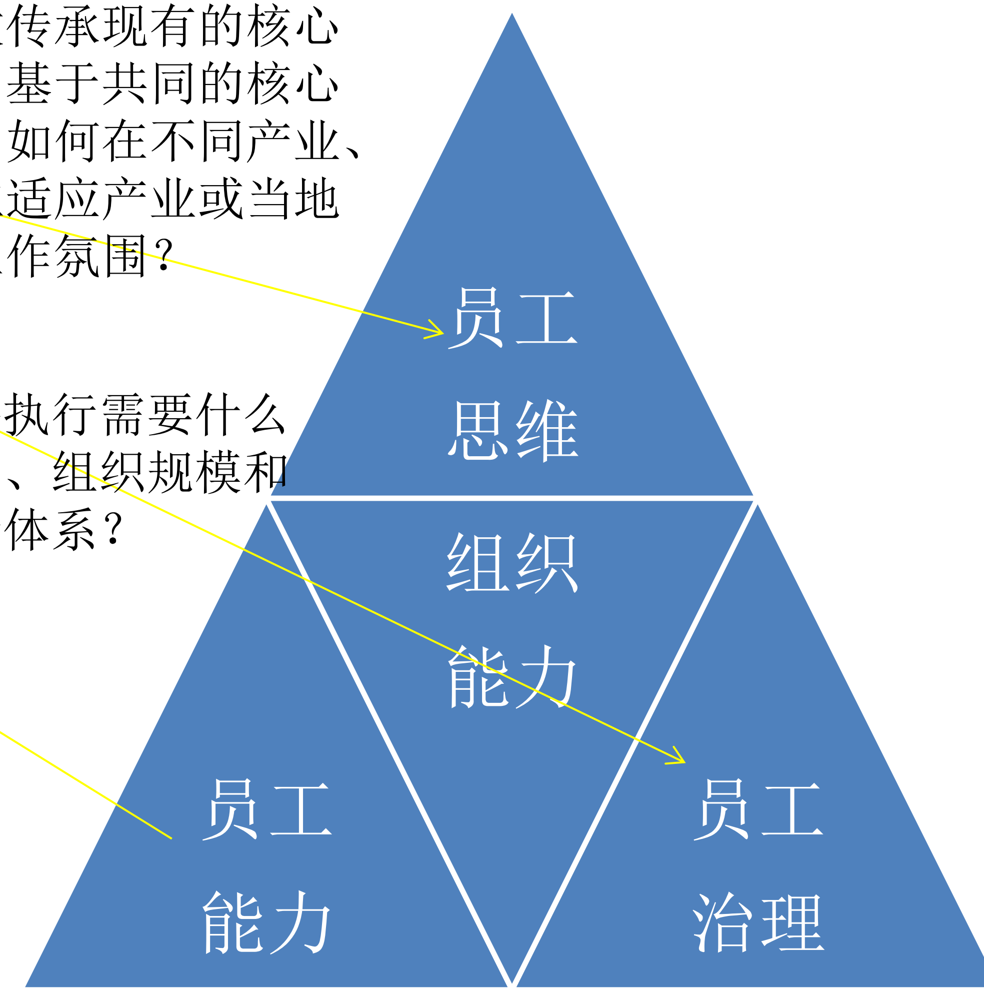
株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

如何有效传承现有的核心价值观？基于共同的核心价值观，如何在不同产业、区域建立适应产业或当地特点的工作氛围？



支撑业务战略执行需要什么样的组织形态、组织规模和组织绩效评价体系？

支撑业务战略执行需要哪些关键岗位（群）？如何通过有效的人才管理来满足关键岗位的需求？



03 组织诊断

组织诊断

➢ 业界的定义

咨询顾问、研究人员或管理人员运用概念化的模型和实用的研究方法评估一个组织当前的状况，找到解决问题的方法，迎接挑战，提高绩效。

——《组织诊断——方法、模型与过程》

➢ 个人理解

用专业的方法和视角去理解业务和组织，识别战略与执行之间的GAP，找到原因，并影响管理团队达成共识。

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

组织诊断过程



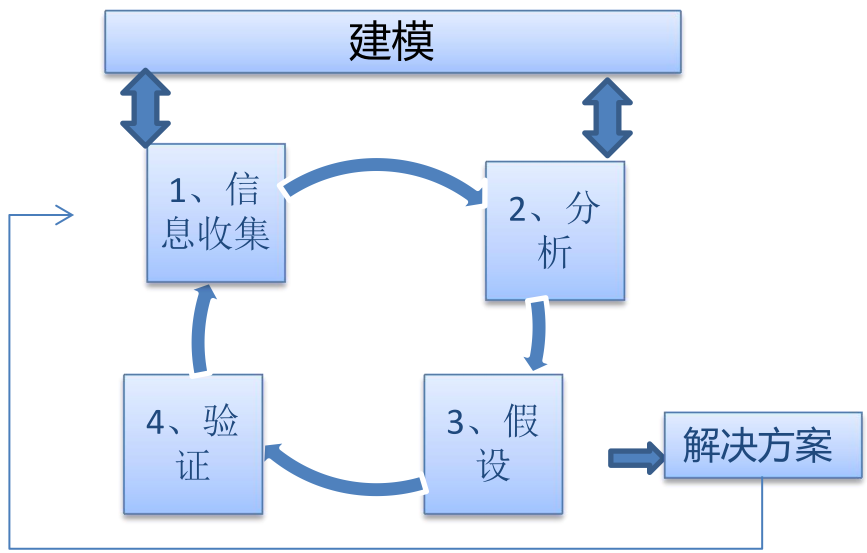
达成共识

诊断目的：认清事实、作出判断、协助改进

3大原则：以事实为依据、严格的结构化、以假设为导向

诊断团队：明确项目组及团队运作方式；梳理诊断组织特点与状态；制定诊断规划

逻辑优化



反馈改进

结论特征：开门见山；不能作为解决对策的就不是结论；讨论的金字塔结构

诊断反馈：以对方能理解的方法沟通反馈

优化辅导与评估：项目里程碑跟进

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

团队诊断与辅导活动

组织气氛建设的核心是团队主管

组织气氛建设效果好坏取决于团队主管的团队管理能力的高低



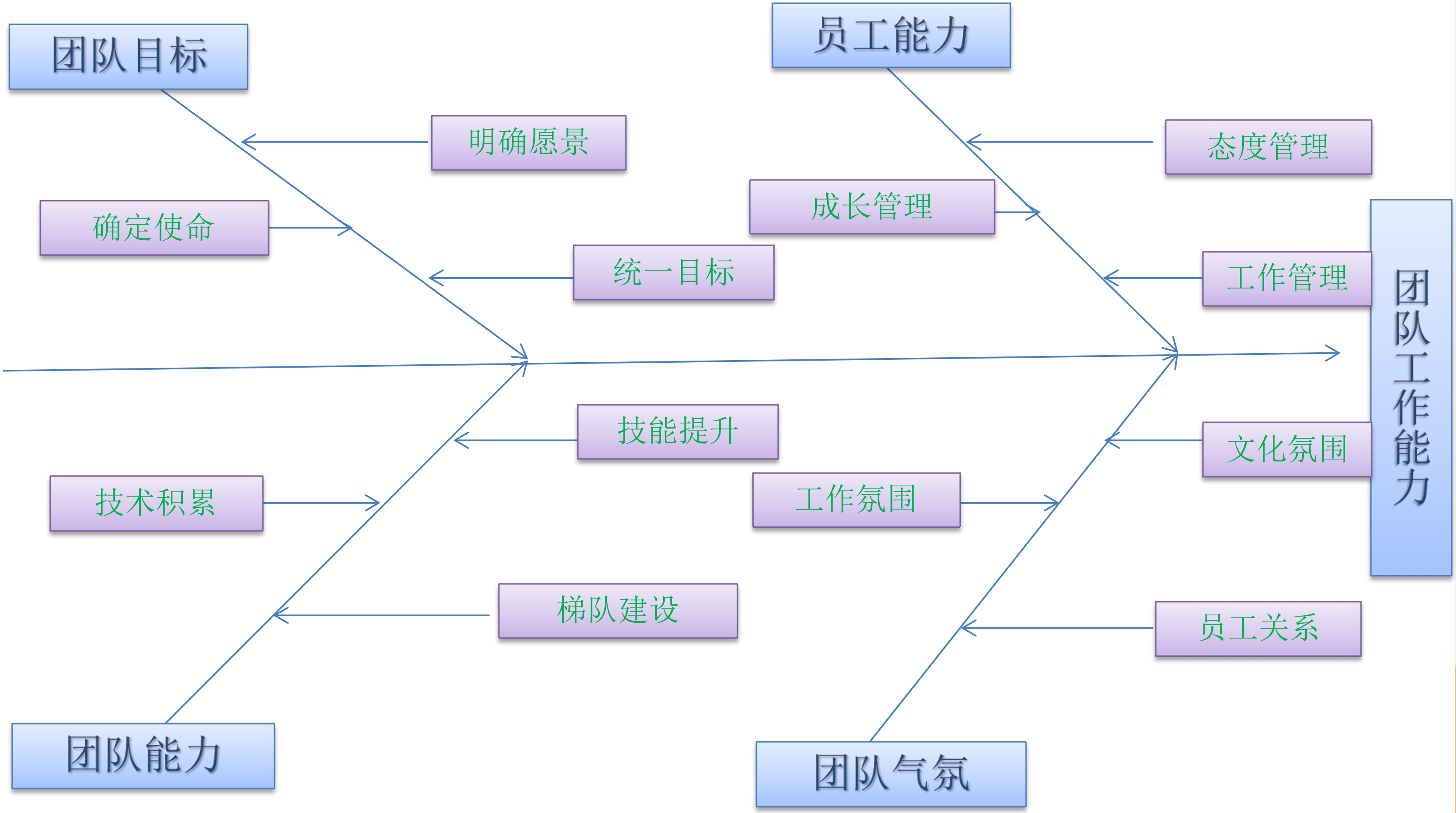
- 新定位：帮助基层主管提升团队管理能力。通过团队诊断与辅导活动，向基层团队提供更加全面深入的服务，帮助基层团队提升业绩。

- 关键目标：诊断与辅导相辅相成。
  - 能够对目标团队建立全面深刻的认识。
  - 能够给出合适的改进方法和改进行动。
  - 能够推动团队主管有效开展改进行动。
  - 能够结合事实数据引导主管改进管理。

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

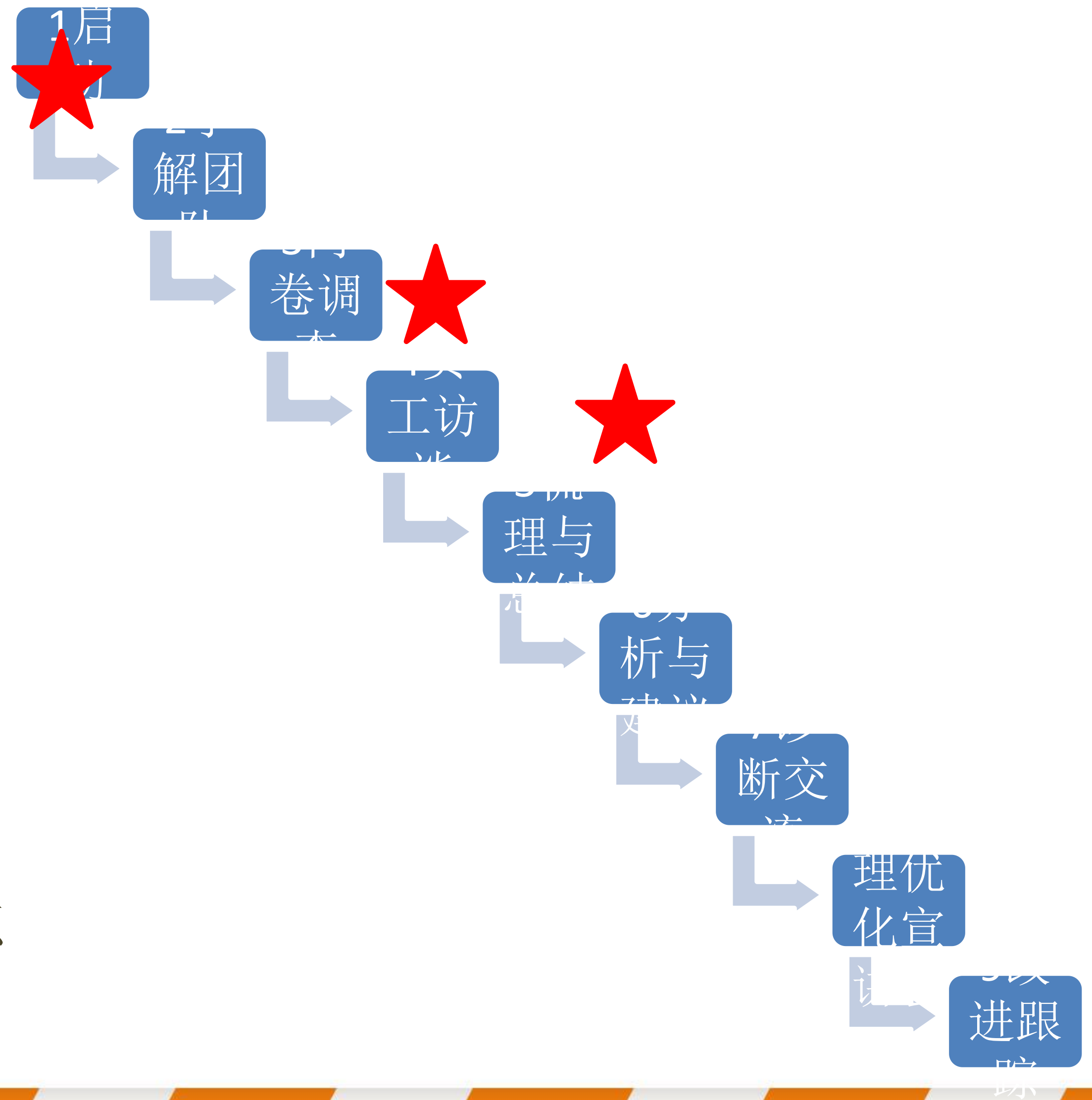
团队诊断模型

影响团队工作能力的关键因素



株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

团队诊断与辅导活动的关键流程



★ 关键节点

➢ 启动

- **目标**

找到适当的切入点，激发团队主管重视和支持。

- **方式**

1、初步了解团队，找到团队的薄弱环节，并选择合适的启动切入点。
关键活动：针对团队主管的启动邮件。

2、与团队主管初步交流，介绍问题切入点和改进计划，获取重视和支持。
关键活动：与团队主管的启动交流会。

➢ 员工访谈

- **目标**

获取团队的详细情况

- **方式**

关键活动：
1、制定访谈提纲和访谈问题
2、实施访谈，注意挖掘问题背后的真实事实和数据。

获得深入答复的参考问题：
1、问题是什么？
2、具体表现是什么？具体事例或者数据是什么？
3、造成问题的原因可能是什么？
4、改进建议

➢ 梳理与总结

- **目标**

1、获取团队员工关注的问题
2、建立对团队的全景式认识，不仅仅是员工反馈出来的信息，还能发掘隐含的信息。

- **方式**

1、梳理问题点。
2、分门别类。
3、原因型鱼骨图。
关键活动：输出员工访谈总结。

➢ 分析与建议

- **目标**

1、选择需要改进的关键问题。

2、针对关键团队管理领域，制定改进思想和改进行动。

- **方式**

分析工具：对策型鱼骨图

关键活动：输出团队诊断报告。

诊断报告关键内容：

1、描述团队的整体情况，给出全景图。

2、提供团队管理的改进建议。

3、改进建议包括改进思路和改进行动。只有改进思路是不够的，还要有可以落地执行的改进行动。

➢ 诊断交流

- **目标**

1、帮助基层主管改进工作方法，提供团队工作能力。
2、通过与基层主管的交流，了解诊断分析的不足。

- **方式**

关键活动：诊断交流
注意事项：真诚、尊重、有强烈的服务意识。

➢ 管理优化宣讲会

• 目标

1、向全体员工表达管理团队正视不足、勇于改进、打造卓越团队的积极意愿。
2、向全体员工展示团队工作改进思想与行动，进行公开承诺。
3、引导、激发管理团队提升团队管理的积极意愿，能够更主动更有效的进行团队管理工作。
4、引导、激发全体员工参与团队改进工作，提高全体员工的工作积极性。

• 方式

1、开场。
2、介绍团队的优势与不足。
3、解读团队面临的问题与挑战。
4、倾听员工更深入的反馈。
5、提出改进行动计划。
6、倾听员工更深入的反馈。
7、重复3~6，直到全部问题和改进行动处理完毕。
8、总结。

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

团队诊断与辅助的关键能力

目标

能够基于比较离散的、不完备的信息，建立对团队的全面深入的认识，并给出合适的工作进行指导。



关键能力

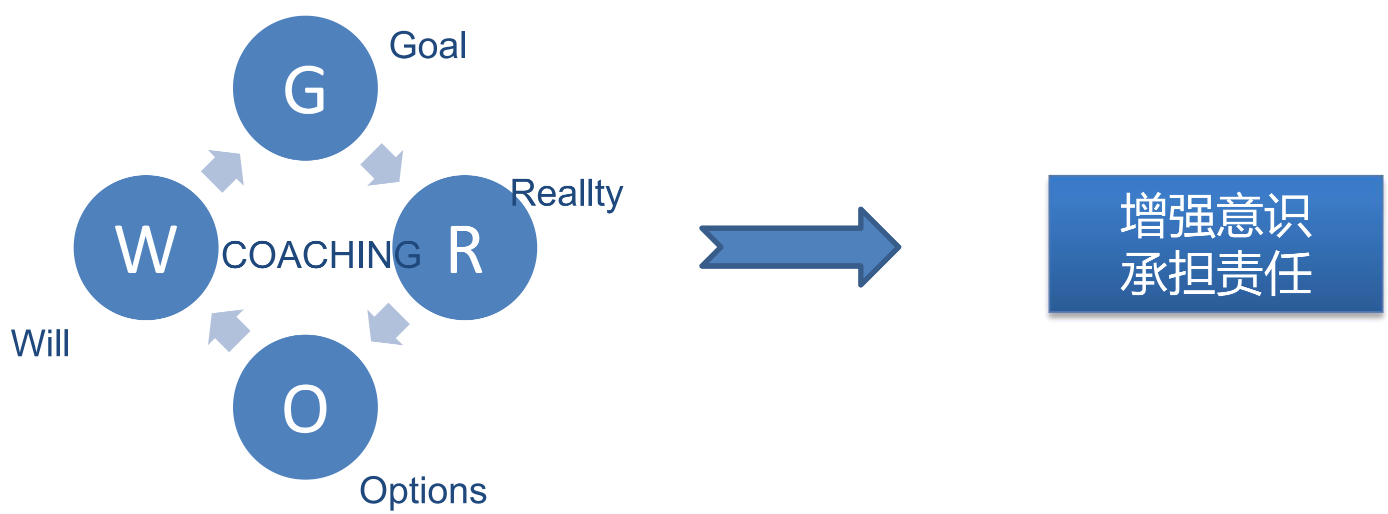
- 对团队管理思想和方法有深刻的理解。
- 有强的信息挖掘和搜集能力。
- 有强的抽象、归纳、分类能力。

04 教练式辅导

教练式辅导-GROW

黑绵羊贸易有限公司

GROW模型是教练式辅导的一种方法，是IBM等公司普遍使用的成熟的辅导方法。
GROW模型的教练式辅导是通过富有技巧性的提问和结构清晰地工作流程帮助被辅导者释放潜能，增强认识，承担责任，使其绩效最大化。



教练式辅导既是一种方法，也是一种思维模式，而且不仅仅适用于管理者对员工的辅导，同样适用于其他领域。

手把手指导VS教练式辅导

手把手指导

- 被动的做事，主动性差
- 缺少责任感
- 增加依赖性
- 适用于准备度低的员工
- 适用于时间紧迫的简单问题
- ……

授人以鱼，三餐之需

教练式辅导

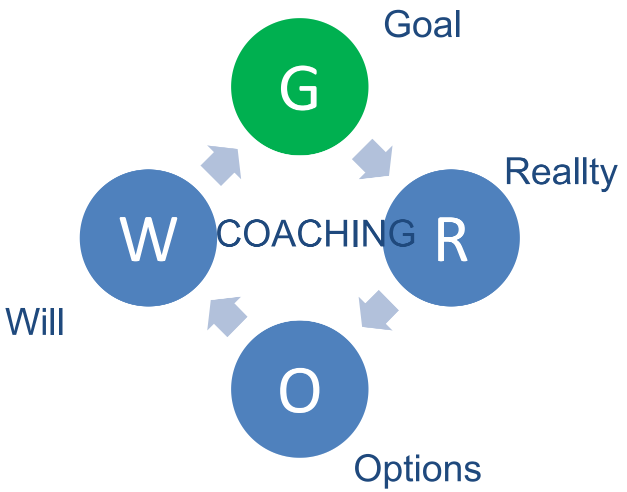
- 提升独立思考和解决问题的能力
- 主动做事，能力提升，个人成长
- 激发被辅导者的潜能
- 双方建立更深的信任关系
- 适用于有一定准备的人
- ……

授人以渔，终身之用

教练式辅导-目标（G）

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

目标



GROW：制定目标的关键点

- 帮助被辅导者明确他自己想要达成的目标，而不是辅导者的目标
- 长期目标与短期目标相结合，很多情况下浮于表面的问题不是真正的问题
- 尽可能使被辅导者的目标SMART化

通过提问让被辅导者想透，而非给出“答案”

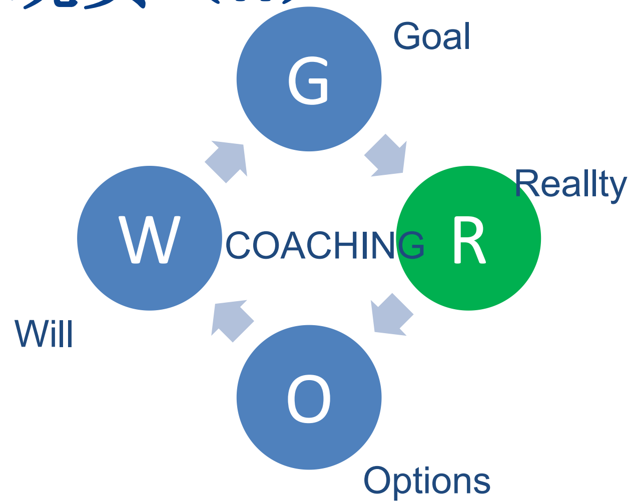
GROW：制定目标的常用问题

- 你的目标是什么？
- 你想要达成什么？你想何时达成？
- 你希望发生而现在还没有发生的事情是什么？
- 你的长期目标是什么？为什么这个目标对你很重要？
- 业界标杆（或者其他优秀的标杆）是如何做的？他们的做法对你有什么启发和借鉴？
- ……

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

教练式辅导-现实（R）

现状



GROW：了解现状阶段的关键点

- 在此阶段，辅导者要和被辅导者一起了解现实情况，尽量更多的了解现状，并识别所有妨碍因素。
- 辅导者本人绝不做假设，被辅导者最了解发生了什么
- 促使被辅导者思考，帮助被辅导者看到全部事实
- 鼓励被辅导者描述现状、提供具体事例而不是判断

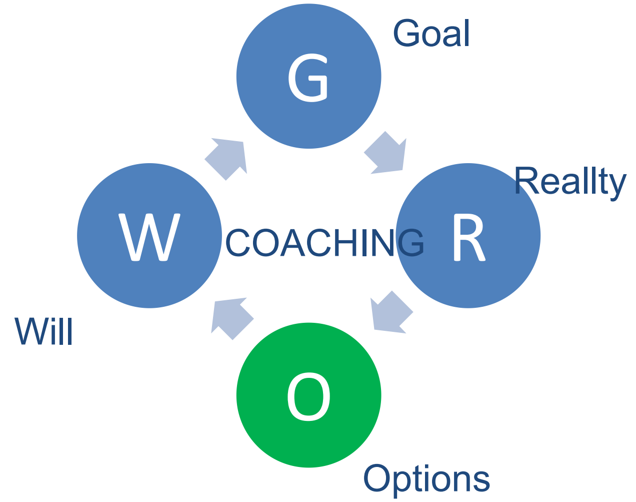
提高被辅导者对问题的认识，而不是让你成为了解他们状况的专家

GROW：了解现状阶段的常用问题

- 现在的情况如何？
- 真正的问题是什么？
- 到目前为止，您做了一些什么？效果如何？
- 如果事情进展得不顺利，对他人有何影响？对你有何影响？
- 你感觉障碍是什么？什么阻挡了你前进？
- 我们的目标是否还有效？
- ……

教练式辅导-选择（O） 株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

选择



GROW：选择方案阶段的关键点

- 在此阶段，辅导者要帮助被辅导者制定一张可供选择的行动列表。
- 鼓励被辅导者提出尽可能多的可选方案
- 鼓励被辅导者分析各方案的利弊
- 适当地提出你的建议，但只是提供被辅导者选择方案之一

当第一个方案出现时，不要停止寻找其他方案，通常最佳方案是第2、3，甚至第10个

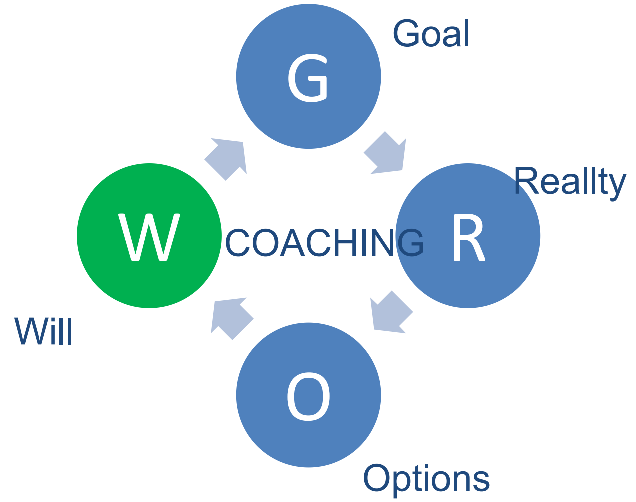
GROW：选择方案阶段的常用问题

- 为改变这种情况，你能做些什么?
- 有哪些方案可供你选择?
- 这些选择的优点和缺点分别是什么?
- 可以再讲得更详细一些吗?
- 如果你能够重新开始，什么地方会做的和以前不一样?
- 如果……，你觉得会发生什么?
- 你还需要我给出哪些建议?
- ……

教练式辅导-意愿（W）

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

意愿



GROW：确认意愿阶段的关键点

- 确保被辅导者对方案做出选择，只是被辅导者自愿承诺去执行自己的行动计划，该行动才最有可能成功。
- 获得被辅导者采取行动的承诺，辅导者在这个过程中起的是协调作用，而不是将自己的意志强加于人。
- 规划具体行动的时间安排
- 探讨并承诺你可以提供的支持

确保是他们自己做出的选择，而不是你，确保他们对行动计划的承诺

GROW：确认意愿阶段的常用问题

- 这些备选方案中，你首选其中哪个方案？它可行吗？它是否能达到你的目标？
- 下一步你准备怎么做？
- 你可能面临什么障碍？你如何克服它们？
- 你需要什么资源和支持？你将如何获得这些资源和支持？
- 谁可能会对此有些帮助？
- ……

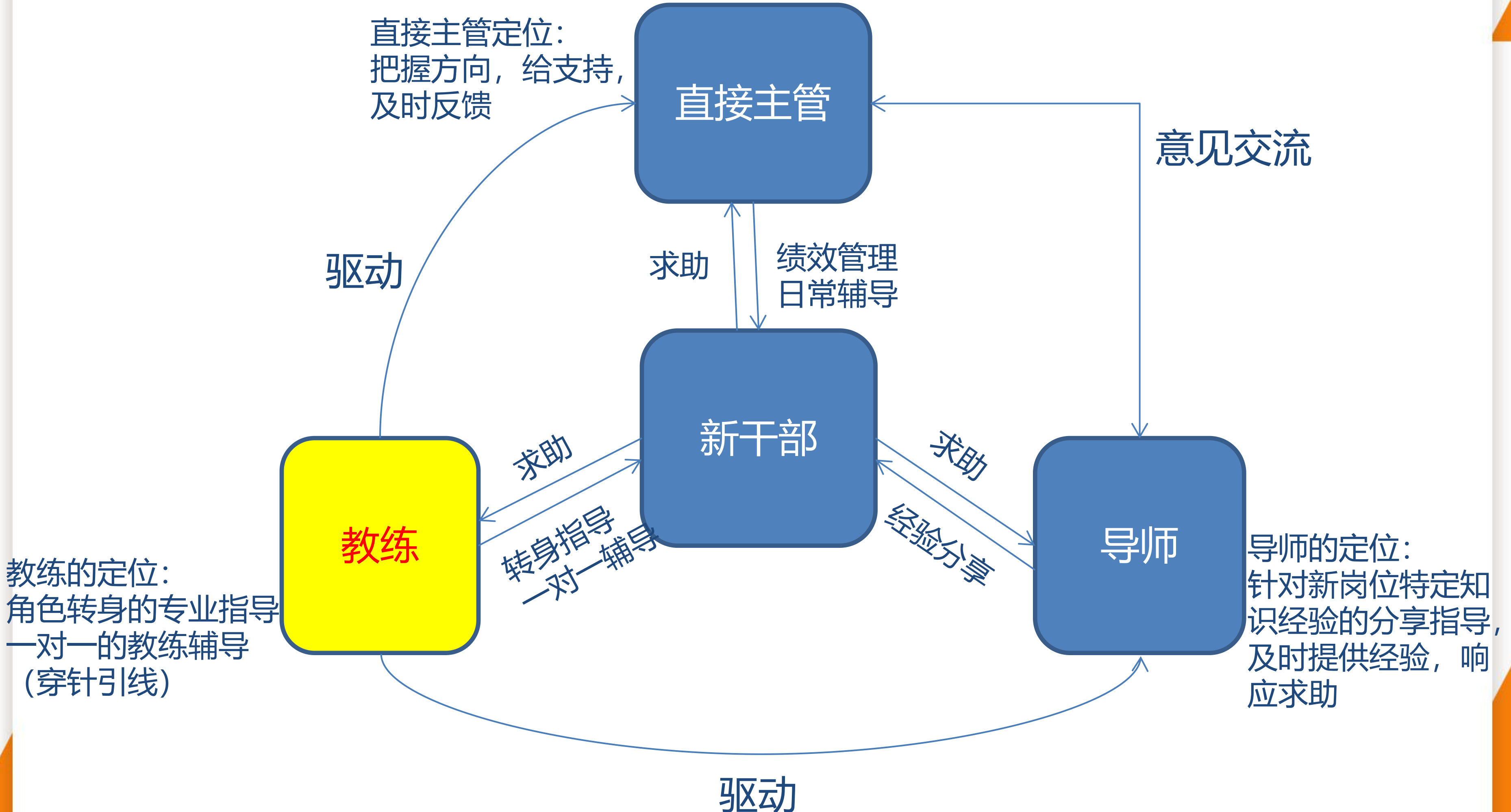
05 新上岗干部90天转身辅导

成功转身/未能成功转身干部的行为特征

成功转身的干部	未能成功转身的干部
① 拥有很强的专业知识并精通行业，善于迅速分清主次	① 来自不同的领域，在初始阶段花了太多的时间
② 能够识别并发展各种关键关系，在组织中迅速建立人际关系网络并展现团队导向	② 太聚焦于工作任务本身的完成，忽略了建立并发展信任的工作关系，表现出习惯于独自做事的倾向
③ 知道如何融合多个问题形成一个统一的目标并激励下属为之努力	③ 同一时间追求太多目标，且缺乏有说服力的策略
④ 与主管清楚地沟通战略和领导风格等	④ 没有与主管澄清期望
⑤ 掌握领导变革的流程和方法，基于对变革正确的评估，明确地传递对变革的自信心和对下属的信任	⑤ 只关注变革，而忽略了下属的稳定性与安全感的需求，常常出现意想不到的事情

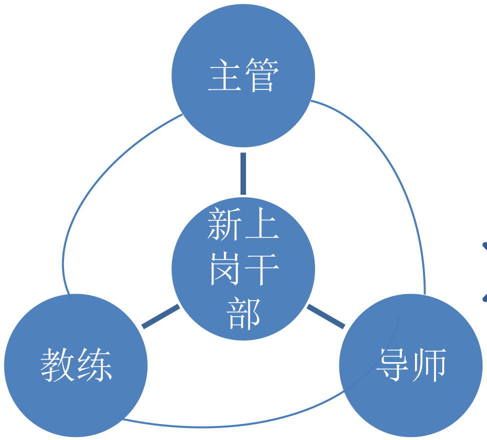
三个关键人物

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

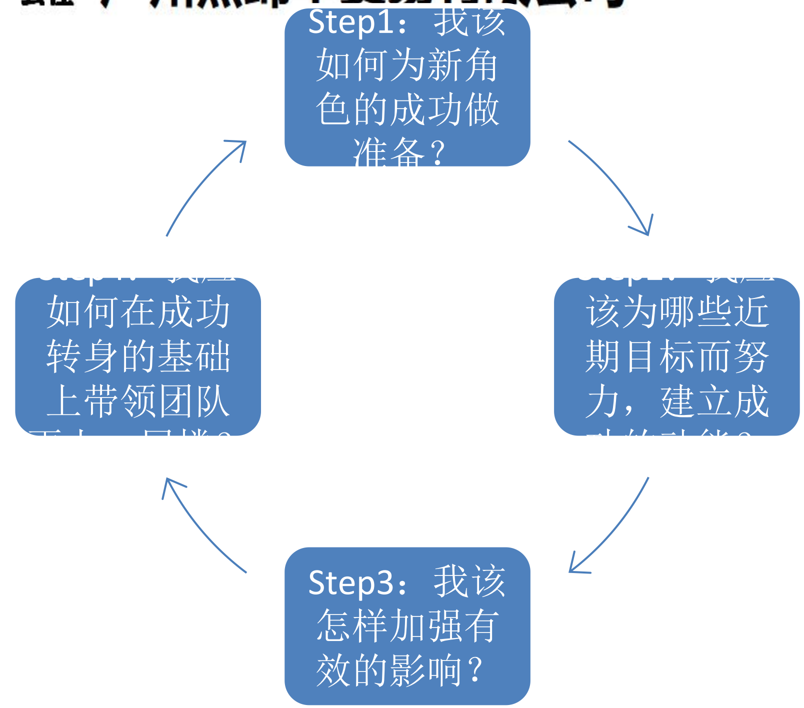


株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

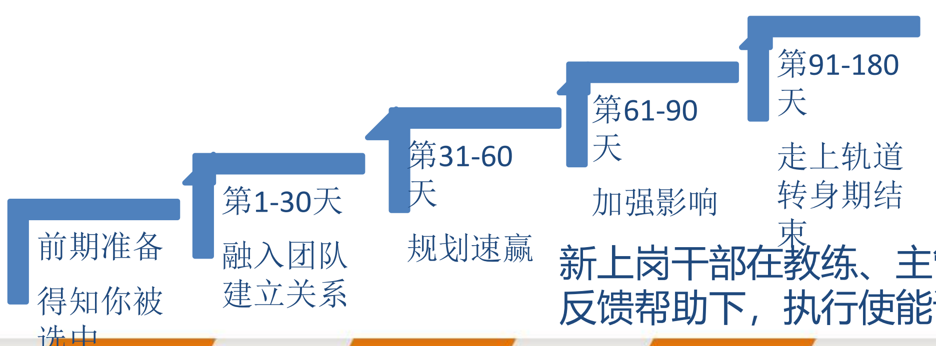
新上岗干部成功转身的四个步骤



成功转身路径图的四个步骤是制定使能计划，及新上岗干部做好自身转身的理论基础和参考工具



华为关键岗位新上岗干部转身期使能计划-时间周期

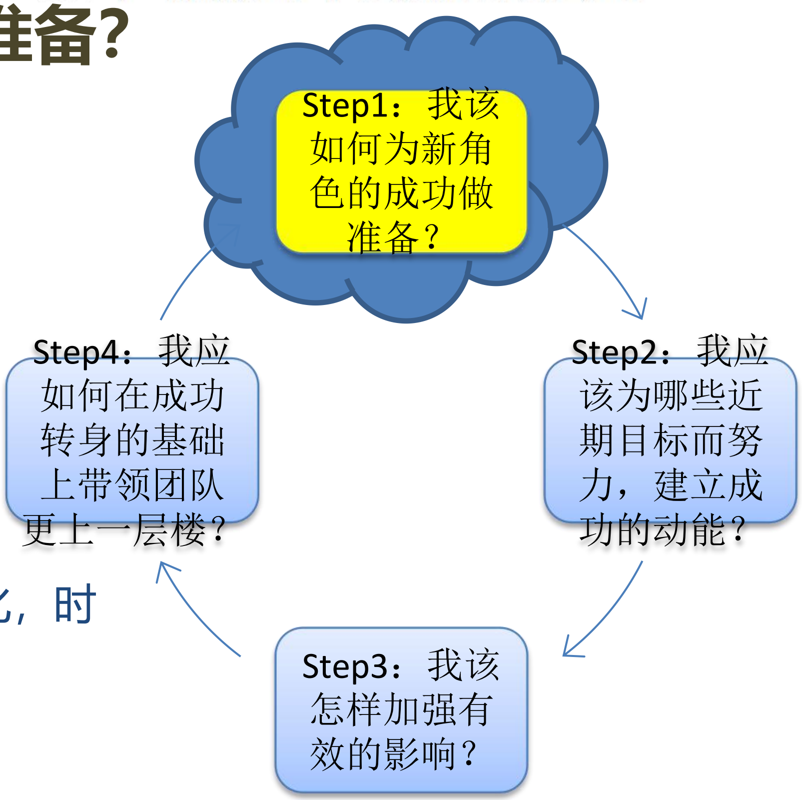


新上岗干部在教练、主管和导师的定期辅导和反馈帮助下，执行使能计划，尽快成功转身

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

1、我该如何为新角色的成功做准备?

- 思想上的转身:
  - ➢ 一切重新开始，避免陷入舒适区温柔的陷阱
  - ➢ 尽可能多了解有关新角色的一切情况
- 时间上的转身:
  - ➢ 按照新岗位的要求分配自己的时间
- 技能上的转身:
  - ➢ 识别你新岗位要求的弱项并制定解决方案
  - ➢ 面对你的强项要考虑现在的环境是否有了变化，时刻提醒自己：有时成功也是失败之母
- 重新建立工作中的人际网络
  - ➢ 获取能够帮助你成功的资源

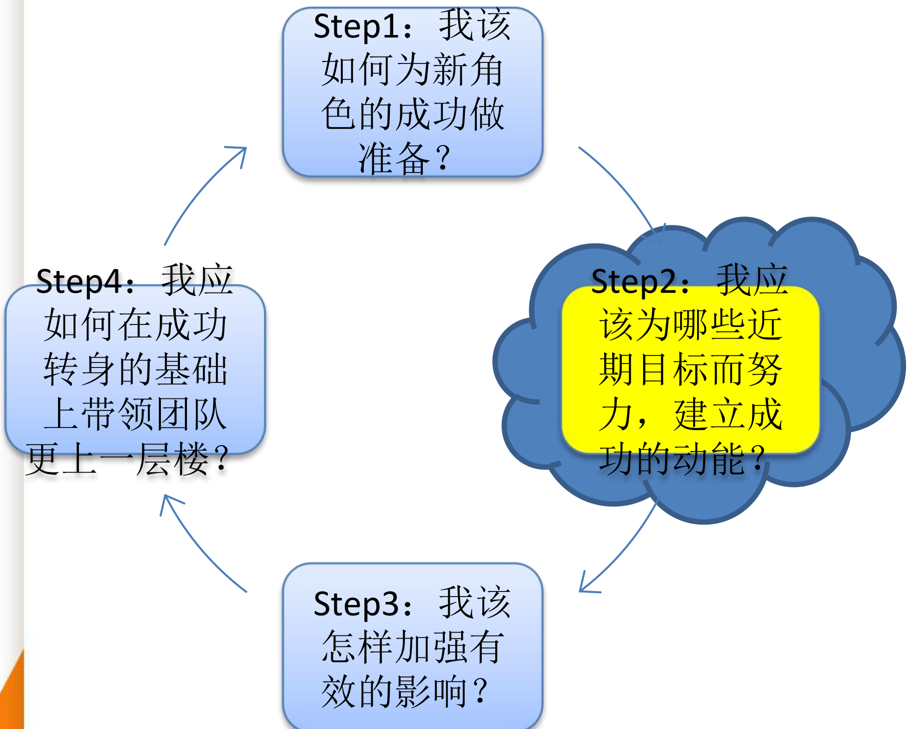


角色认知研讨是帮助新上岗干部快速了解岗位要求的最佳途径

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

2、我该为哪些近期目标而努力，建立成功动能

- 保证“速赢”的近期目标，这将有助于建立信誉度
- 识别不同类型的业务特点，采取相应的策略



业务类型	角色	常见的挑战
1、新业务	整合人力、财力和物力，以组建新的业务部门或启动新项目	建立架构和体系 组建有凝聚力的、高绩效的团队 设法应对有限的资源
2、扭转劣势	将陷入困境的团队拉回正轨	使士气低落的团队活跃起来 短期内快速产生决定性的变化 避免继续恶化
3、防患未然	使曾经成功现在却面临严峻挑战的组织重获新生	根深蒂固的文化氛围 必须说服、驱动员工改变 重组优秀团队，聚焦新的组织
4、持续提升	掌管成功的部门或团队，维持并扩大其现有成果	很好地防御 生活在令人尊敬的领导者和其打造的团队阴影下 想办法将业务带到更高的水平

3、我该怎样加强有效的影响力?

株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

建立广泛的伙伴关系，增强影响力，保证业务成功

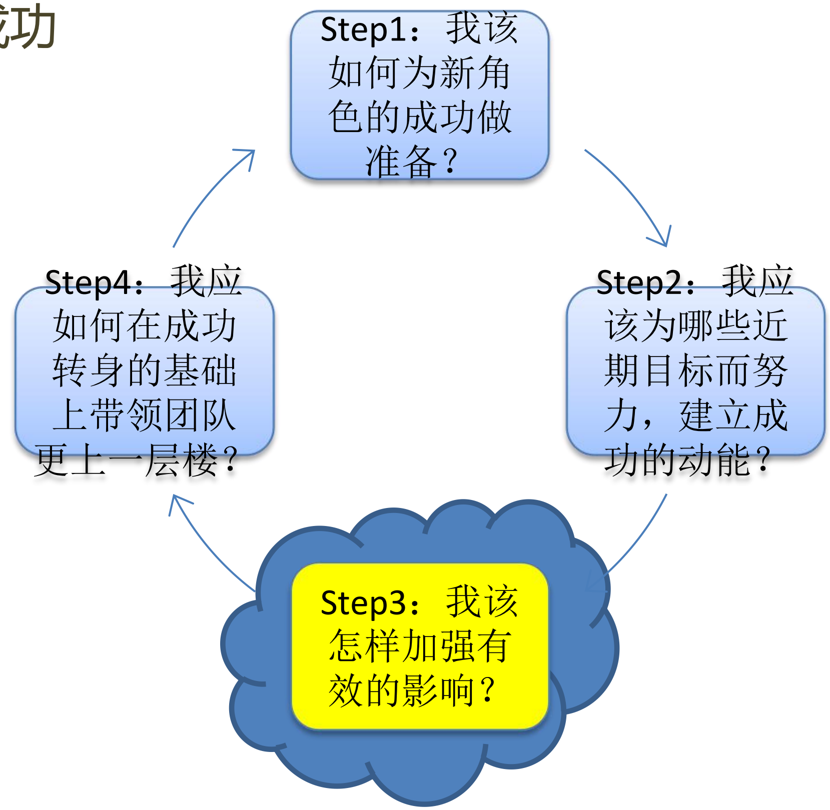
第一步：找一定会无私帮助你的人

第二步：找想跟你一起成功的人

第三步：找能给你提供关键资源的人

第四步：找能帮你吸引到更多支持者的人





株式会社 广州黑绵羊贸易有限公司

4、我如何在成功转身基础上带领团队更上一层楼?

Step1：我该如何为新角色的成功做准备？

Step2：我应该为哪些近期目标而努力，建立成功的动能？

Step3：我该怎样加强有效的影响？

Step4：我应如何在成功转身的基础上带领团队更上一层楼？

- 对新岗位进行战略思考，并上下对齐
- 让关键系统保持一致
- 评估并适当调整现有团队
- 理解并适配组织氛围与文化

BLM模型可以帮助新上岗主管很好地进行战略思考